

法政大学学術機関リポジトリ
HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

ブランディング・ケースブック 2007

著者	小川 孔輔
出版者	法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
雑誌名	法政大学イノベーション・マネジメント研究センター ワーキングペーパーシリーズ
巻	55
ページ	1-40
発行年	2008-08-28
URL	http://hdl.handle.net/10114/11291

小川孔輔 編

ブランディング・ケースブック 2007

2008/08/28

No. 55

Kosuke Ogawa

Professor, Faculty of Business Administration, Hosei University
Professor, Hosei Business School of Innovation Management

Case Study Reports 2007 in Branding Practice

August 28, 2008

No. 55

はじめに：ブランディング事例の解題

本講義録は、法政大学経営大学院・経営学研究科の 2007 年夏季集中特別講義「ブランド論」（担当：小川孔輔）の講義録である。「ブランディングの事例集」として招待講師の講演を記録したものである。

それぞれの講師の講義は、2007 年 8 月～9 月にかけて、法政大学ビジネススクールの授業の中で講演されている。全体の司会は、ブランド論の講座をコーディネートした小川（孔輔）が担当した。招待講師の講義を筆記録にまとめてくれたのは、小川研究室リサーチアシスタントの青木恭子である。講演をいただいた講師の皆さんからは、事前に講義内容をチェックしていただいている。

ケースブックには、4 つの講義が収録されている。その中のひとつは、講義と演習の組み合わせである。残りの 3 つは、招待講師による「ブランディングの体験」を記述したものである。2007 年にまとめた「ブランディング・ケースブック 2006」（『イノベーション・マネジメント』No.4 所収）とは、必ずしも個別ブランドのマネジメントを記述してはいない点において、収録の仕方が基本的にちがっていることを強調しておきたい。

以下では、4 つの講義をコーディネーターとして簡単に解説しておくことにする。この＜はじめに＞の部分は、講義全体を要約する役割も兼ねている。

＜講義 1： ブランドネームとロゴマークの制作＞

最初の講義は、東京造形大学デザイン学科教授の秋田寛（あきた かん）氏による「ブランドネームとロゴマークの制作」（2007 年 8 月 28 日）である。秋田氏は、デザイン企画・制作会社の「アキタ・デザイン・カン」のアートディレクターでもある。無印良品の花店「花良」や、紳士服の「AOKI」、「東洋佐々木硝子」など大手企業、NPO や教育機関、ミュージアムなどのロゴタイプ・シンボルマークのデザインを手がけている。その他企業のブランディングや広告、文化関連のグラフィックデザインをはじめ、ブックデザイン、サイン計画などの分野でも活躍している。

講義ではまず、わたしたちの生活の中に広がっているデザインを、町歩き風の写真で紹介してくれる。コンビニのロゴと店舗では、各社がマニュアルを使って統一したはずのデザインが、無残にも各コンビニ店舗の張り紙によって乱されてしまっている様子が紹介される。秋田氏の町歩きは、ファストフード店の看板、ドトールの豆のロゴ、ブックオフ、ロフトと続いていく。全体として、オレンジや赤色の暖色系の色使いが多いことがわかる。

つぎに、長寿ブランドのロゴとデザインの特徴について解説がなされる。さまざまな商品分野でのパッケージデザインが紹介される。食品分野では、明治ミルク・チョコレートやカップヌードルなど、当初からデザインがあまり変わっていない。一般的には、ライフ

サイクルが短い商品の世界では、かえって変わらないことに意味があることが指摘される。飲料分野では、日本市場が過剰競争なので、パッケージが決め手になっていることがわかる。日用品、文房具用品は、シャープすぎるデザインでは売れないことを、サランラップのデザインで示してくれる。薬の分野では、バファリンとバンドエイドのパッケージが紹介されている。キャッチフレーズや機能を強調する言葉を入れないと、薬は売れないのだそうだ。デザインの事例は、交通機関（駅の看板）、宅配便（佐川急便）、不動産屋のウィンドウや旅行会社の看板（HIS）と続いていく。

秋田寛さん自身のデザインは、どのような考えの下で創作されたかが解題される。東京都立杉並総合高等学校（ロゴ）、日本オーガニックコットン協会（JOCA）（ロゴ）、東洋佐々木ガラス（ロゴ）、紳士服の AOKI（ロゴの統一）、無印の花店「花良」（HANAYOSHI）が事例として取り上げられる。

最後に、実際のロゴマーク（はなごと）を用いた演習が行われた。「クリエイティブ：「花育」のコンセプトとからロゴを作ってみよう！」については、講義録をご覧ください。

< 講義 2： キャラクター・ライセンス・ビジネスの世界 >

講師の小林弘司（こばやし ひろし）氏は、ユナイテッド・メディア(株)のライセンシング・マネージャーである。1964 年生まれである。伊藤忠系の商社でアパレルの輸入やブランド・ライセンスの仕事にかかわった後、1999 年よりユナイテッド・メディア社に入社した。世界中でもっとも知られたキャラクターのひとつ、「スヌーピー」などのライセンシング・ビジネスを担当している。

講義（2007 年 8 月 29 日）は、ライセンシング・ビジネスと商品化権についての説明から始まる。ライセンシング・ビジネスは、「プロパティ」（＝商品化権の対象となる商標、キャラクター、美術の著作物等）の一括管理事業である。なお、商品化権は、キャラクターやブランド等を使用した商品を製造販売する権利を指す。ライセンスに対するロイヤルティは、ユナイテッド・メディア社では小売販売額の 5%前後に設定されているそうである。

つぎに、ライセンスの種類が紹介される。ライセンス・ビジネスが関与する主たる分野は、キャラクター、ファッション、スポーツの 3 分野である。このことは、意外と知られていないかもしれない。キャラクター・ビジネスの市場規模は、2006 年度で 1 兆 6,000 億円である。2000 年前後から、市場規模は縮小傾向にある。その主な理由は、トップキャラクターであるディズニーの売上が落ちているためである。総市場のうち、商品化関連が 80%で、広告販促が 20%である。

講師の小林氏は、「スヌーピー」と「ピーナッツ」を担当している。「ピーナッツ」の軌跡と日本上陸までの経緯が明らかにされる。世界売上高 12 億ドルのうち、ほぼ半分

が日本からの収入である。1968年に日本に上陸して以来、スヌーピーの人気の拔群に高いという。具体的なデータが、講義の中では紹介される。なお、最近では、ケータイで「ピーナッツ」関連グッズを買う人が増える傾向にあるという。

ピーナッツ・ビジネスを支えている人気の秘密、基本的なモチーフのイメージが示される。ピーナッツのモチーフは、「ユーモア」「報われない恋」「子供時代」「友情」「想像力のすばらしさ」「ハロウィンなどの祝祭日」などが、ピーナッツ・キャラクターのブランド連想を構成している。性別に関わりなく高い好感度、男女ともに高い認知度が、ピーナッツの強みである。

最後に、講義では、ライセンスの活用領域が示される。家電から、ステーションナリー、寝具まで、幅広い商品分野で、ピーナッツファミリーは商品化されている。ビジネス領域としても、オリジナルグッズや衣料などの商材から、各種プレミアム、企業キャンペーンまで、ライセンシーの事業に合わせたライセンス契約が行われている。主要ライセンシーのカルビー、ANAなどが表で参照される。新しい流通チャネルとして、全国13店ある各種「スヌーピー・タウン」ショップが紹介される。

<講義3：ヘリコプター訓練学校からエアライン・パイロット養成事業へ>

講師の齋藤健司（さいとう けんじ）氏は、法政大学大学院IM研究科の第2期卒業生である。1985年に取締役の齋藤静（さいとう しずか）氏とともに、「アルファアビエーション社」を起業した。同社は、法政大学とのコラボレーションで、2008年度より新設される航空操縦学専修の開設にあたり、現地での実習教育を担当する予定である。

講義（2007年8月30日）は、中小企業の新規事業創造とブランドディングの事例として位置づけられている。以下では、アルファアビエーション社の「会社概要と新規事業」については齋藤健司氏が、「経営のあゆみ」については齋藤静氏による講演を要約する。

アルファアビエーション社は、1985年12月創業されたヘリコプターと飛行機の訓練スクールである。茨城県の下妻ヘリポートの他に、全国5箇所で運航所がある。2008年度からは、航空パイロットの養成事業にも乗り出している。なお、関連事業としては、運航管理やコンサルタント業務、機体整備および航空機販売などの事業を有している。

同社の強みは、とくにヘリコプター訓練事業において、7割のシェアを握っていることである。卒業者数は約1,000人で、21年間無事故の実績がある。教官陣の中には、世界ヘリコプター選手権で金メダルを獲得した有名スター教官もあり、齋藤静社長とともにしばしばテレビ出演などをして、会社の広報活動に貢献している。

齋藤夫妻が航空機訓練事業に乗り出したのは、1985年プラザ合意の直後である。米国アリゾナ州での飛行訓練と日本での座学教育を組み合わせ、当初は事業を開始した。その後、付加価値の薄い海外での訓練は見直し、国内訓練に切り替えることになった。会社としての交渉力を高め、訓練ノウハウの蓄積により、自社のマーケットポジションを高めよ

うとしたからである。そのようなわけで、1990年代に、北海道足寄と茨城県下妻でヘリポートの運航とパイロットの訓練を開始することになった。

「航空パイロットの2007年問題」（団塊世代の退職でパイロットが不足が深刻化する事態）に対応する形で、飛行機訓練事業に参入することを齋藤夫妻は決意した。2005年にディストリビューターの認定を取得して、2007年には福島空港に格納庫を建設している。

飛行機訓練事業に参入するにあたっての諸事情は、講義録の中で詳しく説明されている。ここでは、ポイントだけを簡単に解説する。同社の強みとしては、安全運航21年持続という実績があること、ヘリコプター販売が軌道に乗ってきたこと、訓練事業のノウハウの蓄積があること、最後に、空港への進出（格納庫などの設備を保有）をすでに果たしていることがあげられる。

なお、齋藤健司氏は、飛行訓練事業を6つの経営的な観点から分析し、飛行機訓練事業の青写真を描いている。分析の枠組みは、（1）飛行機訓練の事業計画、（2）市場環境の分析（パイロット不足）、（3）ヘリコプター事業でのコアコンピタンスの活用、（4）既存事業とのシナジー効果、（5）競合分析、（6）エグジット・プランからなる。

後半部分では、パートナーの齋藤静社長が経営の歩みについて語っている。（1）起業までの経緯、（2）会社立ち上げ、（3）ビジネスの特徴、についてである。創業以来の苦難の歴史を、そこでは振り返っている。

<講義4： グローバル企業のマーケティング J&J とマースでの経験から>

小川浩孝（おがわ ひろたか）氏は、大学卒業後、外資系市場調査会社JMRB（現RI）に勤務した。P&GやIBMなど、外資系企業の市場調査プロジェクトに関わった後、米国ノースカロライナ大学チャペルヒル校に留学、MBA取得して帰国した。帰国後は、ジョンソン・エンド・ジョンソン（J&J）で「バンドエイド」のブランド・マネジメントを担当した。グループプロダクトマネジャーを経て、マスターフーズリミテッドのフラビア事業部長などを務める。両社に勤務する傍ら、法政大学経営大学院博士後期課程を修了した。2007年10月からは、キンバリー・クラーク・ヘルスケア・インクの日本支社長に就任している（講演時、営業本部長）。

講義（2007年9月28日）では、自らが経験した3つの外資系企業の「ブランド構築体験」について、年代順に話してくれている。最初は「バンドエイド®」と「ジョンソン・エンド・ジョンソン」でのブランド管理についてである。小川氏は、米国でMBAを取得して帰国し、J&Jで「バンドエイド」ブランドを担当することになった。

「バンドエイド」は、約90年の歴史を持つ世界初の救急ばんそうこうである。バンドエイド誕生の逸話は有名で、それがJ&Jのブランドの「ヘリテージ」になっている。長寿ブランドには、なにがしかの神話らしき誕生秘話があるものである。現在も売上では世界トップのシェアを持ち、日本のシェアは約40%である。低価格のノンブランド商品にやや

シェアを侵食されてはいるが、いまでも高品質、品揃えの豊富さ、安心感などで、多くの日本人消費者からは絶対的な支持を得ている。

自らが体験したブランド・コミュニケーション活動（「バンドエイド」はママのキス）が紹介される。ブランド管理の観点からは、バンドエイドは、機能的ベネフィット（「傷を保護する」「水に強い」など）と情緒的ベネフィット（「安心」や「親子の愛情」）の両輪から成り立っている。長寿ブランドのポジションを維持するために、広告やコマーシャルでは、機能的なベネフィットだけでなく、人間関係や親子の愛情のやりとりなどを強調している。

つぎに、商標管理の視点から、J&Jのようなグローバルに展開している多国籍企業では、ブランド・マネジメントに公式的なガイドライン（指針）が決められていることが紹介される。J&Jでは、これを「ブランド・フットプリント」と呼ぶそうである。すなわち、ブランドを管理するにあたって、世界共通のガイドラインが存在している。また、世界中のブランド・マネジャーと会うときには、彼らもすべて同じものを持っていることを小川氏は確認している。

興味深いのは、「フットプリント」（指針）の中には、ローカルが本部に完全にしがうべき基準と、そうでもないローカルに裁量可能な決定があったことである。新製品開発については、原則的に本部の承認が必要であった。R&Dはグローバル組織に含まれていたという。小川氏が在任中は、価格政策と製品プロモーション、流通政策については、ある程度はローカルに裁量権限があった。ただし、日本に上陸してきたグローバル流通業からは、取引条件の統一を求められることがあり、対応に苦労したそうである。広告開発は、原則的にはローカルに裁量があったが、ガイドラインからは大きく逸脱することは許されなかった。

つぎのブランド・マネジャー体験は、「マース・インク」（マスターフーズ）であった。「マース・インク（Mars Inc.）」は、チョコレート「M&M'S」や「スニッカーズ」で有名である。小川氏は、マースの日本子会社（「マスターフーズリミテッド」）で、「フラビア」というコーヒー・システムの事業部を担当した。「フラビア[®]」は、フレッシュな飲み物を一杯ずつ作る世界初の“一杯取り”ドリンク・システムである。コーヒー、紅茶、緑茶など、一種類のマシーンで13種類以上のドリンクを楽しむことができる。日本では1992年から、主にオフィス向けに展開してきた。

親会社のマースが非上場なせいか、起業家的な会社だったそうである。比較的自由にマーケティングができたという。J&Jと同様に、「ブランド・ガイドライン」という世界共通の指針があった。ただし、ガイドラインを守ってさえいれば、あとは比較的的自由裁量で行動できた。小川氏は、成長過程にあった日本のフラビア事業の開発に注力することになった。製品開発を英国本社に依存していたので、マーケティングの仕事は、エンド・ユーザーの開拓と流通チャネル開発が中心であった。

経験してきた二つの外資企業を比較している。J&J（バンドエイド）と DG（フラビア）は、ブランド指針や人材開発プロセスが存在していること、本社に専任のグローバル・マーケティング担当者がある点では共通していた。しかし、その他の点では、例えば、事業展開や予算プロセスに関してはすべて異なっている。具体的には、事業展開がグローバルで事業が成熟期に達している J&J に対して、DG はローカル市場で成長の初期段階にあった。マーケティング目標も、J&J が売上、シェア、利益の維持だが、DG では顧客開発、チャネル開発に注力していたという。

米国企業（J&J）と欧州企業（DG）の比較分析もおもしろい。米国企業は、はじめからボリューム・ゾーンを狙っていく傾向が強い。P&G などを見ているので、わたし（筆者）もこれには同感である。一方で、欧州企業は、たとえば、ブラビア販売では競合だったネスレの「ネスプレッソ」は、マス・マーケットではなく、ハイエンド・マーケットにターゲットを絞っている。

最後に、2007 年 7 月から最高経営責任者として勤務している「キンバリー・ヘルスケア・インク」についての経験と抱負が語られている。ふたたび、米国企業で働くことになったが、そこは、キンバリー・ヘルスケア（Kimberly-Clark Corporation）の医療用品分野の事業部である。これまでとは異なる 3 番目のブランドを、新しいチャレンジとして小川氏は受けとめている。医療保険制度の改革、国内競合の存在、アジア諸国からの製品流入など、課題は山積している。様々な興味深いチャレンジを前に、あれこれ策を考えながら、楽しみながら日本支社長としての毎日を送っている。

講義1 「ブランドネームとロゴマークの制作」

講演者： 東京造形大学デザイン学科教授（アートディレクター） 秋田寛 氏

秋田寛氏の講義で紹介された内容に関して、本稿掲載について未許諾のロゴやデザインが数点含まれていたため、講義1の掲載は割愛した。

講義2「キャラクター・ライセンス・ビジネスの世界」

講演者： ユナイテッド・メディア(株) ライセンシング・マネージャー 小林弘司 氏

1 ライセンシング・ビジネスとは

(1) ライセンシング・ビジネスと商品化権

ライセンス・ビジネスとは、プロパティー（＝商品化権の対象となる商標、キャラクター、美術の著作物等。ユナイテッド・メディア社ではこれらを総称してプロパティーと呼んでいる）を、さまざまな業種のメーカーに対して、商品分野別にライセンスする業務である。

商品化権とは、一般的には、キャラクターやブランド等を使用した商品を製造販売する権利を指す。

ライセンスに対するロイヤルティは、ユナイテッド・メディア社では小売での売上額の5%前後に設定されている。

(2) 主なライセンスの種類

ライセンス・ビジネスの主な分野は、キャラクター（「スヌーピー」、「ディズニー」、「ハローキティ」、「ポケモン」など）、ファッション（「カルバン・クライン」、「ラルフローレン」、「バーバリー」など）、スポーツ（「MLB」、「FIFA」、「Jリーグ」など）である。

(3) 市場規模

キャラクター・ライセンスの国内市場規模（2006年度）は、1兆6,000億円である。

市場規模は、2000年前後から少しずつ縮小傾向にある。業界はやや不況である。その主な理由は、リーダー的地位にあるディズニーの売上が落ちているためだ。

市場のうち、商品化関連が80%、広告販促が20%を占める。広告販促では、例えばユナイテッド・メディア社の場合で言うと、セブン・イレブン・ジャパンのプレミアムや、全日空のスキー・キャンペーンなどが挙げられる。

(4) ライセンサー、ライセンシー

ライセンスを供与するライセンサーの業務は、大別して4種類ある。

1. ブランド管理（ブランド・エクイティーを高く保つためのイメージ管理）
2. アート、デザインの供給（時流に合ったデザイン）

3. 承認作業

4. ロイヤルティ回収

一方、供与を受ける側のライセンサーが行うのは、

- ①企画、製造、販売
- ②最低保証金額の支払い

最低保証金額というのは、MG (Minimum Guarantee) と呼ばれる。例えば年間の売り上げ目標額を決めて、その 9 割しか売れなかったとしても、決めた額だけは必ず支払うという最低水準の保証額を指す。

(5) ユナイテッド・メディア社

ユナイテッド・メディア社は、1988 年 4 月設立。資本金は 1 億 4,560 万円で、米国ユナイテッド・メディア社が 100% 出資している。主な事業は、キャラクターなどインテレクチュアル・プロパティの版權管理、およびコミック・コラムなどの配信サービスである。

「ピーナッツ」年表

1950	ワシントンポストなどアメリカ 7 紙で連載開始
1968	日本上陸（ライセンススタート）
1969	「チャーリー・ブラウン」「スヌーピー」の名前がアポロ 10 号の愛称に
1973	日経ヒット番付にランクイン 日本でのスヌーピーの人气が確立・不動のものに
1984	掲載数 2,000 紙に到達。世界最多の読者を持つ新聞漫画としてギネスブック公認
2000	「ピーナッツ」連載 50 周年、作者のシュルツ氏没
2001	USJ に「スヌーピー・スタジオ」オープン
2005	「ピーナッツ」生誕 55 周年

出典：ユナイテッド・メディア社営業資料をもとに作成

2 「スヌーピー」と「ピーナッツ」

(1) 「ピーナッツ」の軌跡

「ピーナッツ」は、1950 年、チャールズ・M・シュルツ氏（米国、1922 年～2000 年）による連載新聞漫画としてスタートした。以来、世界 75 カ国 21 の言語で、2,400 紙を通して毎日 3 億 3,000 万人に愛読されている。さらに、漫画の枠を超え、子供から大人まで幅広い人々に支持されてきた。

日本に上陸したのは 1968 年、漫画からスタートした。

いま、「ピーナッツ」のライセンス収入は全世界で 12 億ドルだが、そのほぼ半分

が日本からの収入である。キャラクター・ビジネスでは、日本は大きな市場である。

一方、米国では、「ピーナッツ」は国民的キャラクターとして、40年以上に渡って、クリスマスやハロウィンに家族が揃って見る特別番組（ABC スペシャルなど）でのアニメや、メーシーズ(百貨店チェーン)の感謝祭パレードのバルーンなど、イベントでの使用が多い。

(2) 認知率・人気度

日本では1968年に上陸し、ライセンスがスタートして以来約40年、安定した人気の「3世代キャラクター」に成長している。

特に、日本ではスヌーピーの人気の裾野が高い。現在、3～12歳の子供における「スヌーピー」認知率は94.7%、その母親における認知率は99.4%(2006年、ビデオリサーチ社調べ)にも達している。

(3) 各メディアでの人気度

「ピーナッツ」キャラクターの漫画やレシピ等は、ファミリー層や女性をターゲットにした媒体で連載されている。（「Asahi Weekly」、「レタスクラブ」、「Chou Chou」、「カートゥーンネットワーク」など）

また、フリーマガジン「マルシー」の「マルシーデータブック2006」によると、スヌーピーはキャラクター好きの20代～40代の女性たちから「人気キャラクター1位」に選ばれた。原作の世界観を好むファンが多い。

小学館の女性誌「P S」（読者平均年齢21歳）でも、「私たちの愛用ランキング」（2006年1月号）コーナーで「スヌーピー」が、「ミニーマウス」を抑え、好きなキャラクター第1位に選ばれている。

「ピーナッツ」の公式サイト「SNOOPY.co.jp」は、2006年12月現在、月間のユニークユーザー45万人、ページビュー 650万PV、会員登録数12万人、メールマガジン配信数7万通にのぼる。登録者中、16%は男性社会人で、男性からも好まれるキャラクターである。コンテンツとしては、新しいコミックが楽しめる「コミックライブラリー」や、イベント、ショップなどの最新情報、「ピーナッツ」関連のプレゼント・キャンペーンの情報の他、「SNOOPY.co.jp」公式オンラインショップ「スヌーピータウンショップ」もこのサイトで運営されている。

公式携帯サイトに関するデータ（2006年12月現在、テレビ東京ブロードバンド）によると、「いつでもSNOOPY」（待受画像サイト）は会員数38万人、「SNOOPYとあそぼ」（アプリサイト）16万人、「FUN TIME SNOOPY」（デコメール、メニュー

アイコン、3Dゲームなど）6万人、3サイト合計で約60万人にのぼる。その他、メルマガ会員も約2万人いる。最近は、ケータイで「ピーナッツ」関連グッズを買う人が増える傾向にある。



画像出典：ユナイテッド・メディア社 HP
<http://www.umkk.co.jp/brands/peanuts.html>

(4) 「ピーナッツ」のイメージとモチーフ

米国ユナイテッド・メディア社の調査によると、「ピーナッツ」を一言で表現する言葉として、一般の人は、「健全で真面目」「季節の話題が豊富」、「楽しい、ヒップ、レトロ」、「クラシック、かわいい」「高級、洗練された」「時代を超えた」という言葉を挙げている。

「ピーナッツ」のモチーフとしては、「ユーモア」「報われない恋」「子供時代」「友情」「想像力のすばらしさ」「ハロウィンなどの祝祭日」などが連想されている。

(5) 「ピーナッツ」キャラクターの強み

「スヌーピー」は、「懐かしさ」と「新しさ」を併せ持つ良質な原作コミックとしての面と、アートとしての魅力を兼ね備えている。半世紀以上にわたる歴史を持ち、親子孫と三世代にわたるファンも珍しくなく、ポップアイコンとして、無限の可能性を持っている。しかも、男女ともに高い好感度、認知度を得ている。

さらに、「スヌーピー」は、確立された「ストーリー」、年齢・性別を超えて受け入れられる「普遍性」、50年以上の歴史をもつ「安定性」、登場キャラクターの「豊富さ」、1万8,000話のコミックからの「多彩なテーマ」「アート」、「表情の豊かさ」、「清潔感」「上品さ」などの強みをもつ。

「スヌーピー」は、ライセンシーにとって、マス・マーケットに対応できる数少ない安定キャラクターである。

最近では、安心感・安定感を求めて、食品業界の企業からのライセンシー引き合いが来ている。

3 「ピーナッツ」ビジネス

(1) ライセンスの活用領域

「スヌーピー」のキャラクターは、家電から、生活雑貨、アパレル、食品、アクセサリ、ギフト、コスメティック、ぬいぐるみ、ハウスウェア、おもちゃ、オフィス用品、ステーショナリー、寝具まで、さまざまな分野にわたって、生活シーンを彩っている。

朝は、マグカップにトースター、シリアル（カルビー）に始まり、昼はお弁当箱、時計、ノート、ドリンク、Tシャツ、夜はお皿、寝具、ぬいぐるみと、幅広く使われている。



出典：ユナイテッド・メディア社営業資料

(2) ビジネス領域

オリジナルグッズや衣料、生活雑貨、食品、教育教材等の製造・販売、各種プレミアム、企業キャンペーンまで、ライセンシーの事業に合わせたライセンス契約が行われている。

現在の主要ライセンシーは、カルビー、ANA など。（表参照）。

「ピーナッツ」キャラクター 国内の主なライセンシー

企業名	使用領域
カルビー	シリアル
サーティー・ワン	アイスクリームのプロモーション
マクドナルド	ハッピーセット
セブン・イレブン・ジャパン	ポイント景品
伊勢丹	物販イベント
三越	物販イベント
ディノス	スヌーピーのオリジナル&インポートグッズの通販サイト
スヌーピー・タウン	グッズ販売(三井不動産と共同事業)
ANA	スキー・キャンペーン
帝国ホテル	スヌーピー・ルーム、スヌーピー・ビュッフェ、着ぐるみ
カートン・ネットワーク	TV
ユニバーサル・スタジオ	スヌーピー・スタジオ

(2007 年 8 月現在)

(3) 流通チャネル

「ピーナッツ」グッズの流通チャネルとしては、全国に 13 店ある各種「スヌーピー・タウン」ショップのほか、ベビーザラス、トイザラス、KIDDY LAND, サンリオ、ファミリア、赤ちゃん本舗、ディノスがある。

また、携帯電話向けショッピング・サイトとして、「お買い物スヌーピー」が運営されている。

4 質疑応答

- Q. 「スヌーピー」原作者のシュルツさんが亡くなった後、トム・エバハートさんが「スヌーピー」の絵を描いている。その版權管理はどのようなになっているのか？
- A. 契約はシュルツさんとは別に、「Snoopy by Everhart」の契約になっている。エバハートさんは、シュルツさんの友達で、生前、ほとんど口約束に近い形ではあるが、「スヌーピー」を描く権利を与えたようだ。エバハートさんの「スヌーピー」は、油絵タ

ッチの作品で、日本でもコクヨのステーショナリーなどが発売されているが、ライセンスがやや高めになっている。画商が絵を輸入して原画を売っているが、1枚40万円程度の販売金額である。日本でも大手町などで絵をその場で描いてもらって売るイベントが行われている。

他にも、日本人の大谷芳照氏も、シュルツ氏との約束で「スヌーピー」の絵を描く許可を得たということで、日本でも物産展を開いている。大谷氏は、米国カリフォルニア州サンタローザにある「チャールズ・M・シュルツ・ミュージアム」で数千のタイルを使った「スヌーピー」の図を展示している。

Q. スヌーピーが広まった経緯を知りたい。

A. シュルツさんは自分の漫画を売り込みに来たが、出版社が取り上げてくれなかったので、もともとは配信会社であるフューチャー・シンジケート社に持ち込み、採用になった。

新聞漫画のタイトルは当初、「Little Folks」という名だったが、後に「ピーナッツ」に変えられた。「ピーナッツ」は米語で「つまらないもの」という意味である。いま、シュルツ氏のご遺族には、膨大なフィーが入っている。

Q. 日本コカコーラの飲料「Coo」は、一時キャラクターの人气が高かった。しかし、キャラクター・グッズの人气は、本体の販売につながらなかった。反対に、キャラクターをうまく生かした取引先の例はあるか？

A. カルビーのシリアルは、成功例だろう。カルビーさんとは15年くらいの付き合いだが、「チャーリー・ブラウン」と「ブラウン・シュガー」の「ブラウン」を引っ掛けて、「ブラウンシュガー・シリアル」として発売された。当時、シリアル市場はケログが支配していたが、現在、カルビーはシェアではほぼケログに迫る勢いである。

ユニバーサル・スタジオも、「スヌーピー」をうまく使った例だ。物販売上で、「スヌーピー」が一番高い。

Q. (小川) 国によってプロパティの管理法は違うと思う。世界的に見て、日本での管理の仕方の特徴は何か？

A. 日本では、商品のクオリティ・コントロールが厳しい。海外では管理が緩いところがあるので、日本のライセンシーがたまに並行輸入品で粗悪なものを見つけたとき、クレームが来ることがある。

Q. クオリティ・コントロールのマニュアルは、世界共通か？

A. ライセンシングのガイドラインがあり、世界共通のホームページ上で申請から契約ま

で行える仕組みがある。日本からも、英文でライセンス申請をしていただくようになっており、ライセンシーがデザインを提出し、担当者が OK すると、シュルツ事務所へ申請され、ここで承諾されると採用される。この承認権限は、日本でのライセンスについては、ユナイテッド・メディアとシュルツ事務所がもっている。ライセンシーは、申請の経過をホームページでリアルタイムで見ることができる。リジェクト（却下）の場合は、その理由も英文で書かれ、伝えられる。

また、世界各地で製造されているライセンシング製品も、すべてホームページ上でわかるようになっている。

Q. リジェクトでいちばん多いのはどういう理由か？

A. ガイドラインがしっかりしているうえ、日本のライセンシーは優秀である。断るのは、ナイフや危険物などを扱ったもの、また、生理用品やトイレットペーパーについては承認しない。また、図柄の動きのおかしいものなどもリジェクトの対象になる。

修正は、クリエイティブ・アソシエツ社のデザイナーが行う場合と、日本のライセンシーのデザイナーが直す場合と両方ある。

Q. 中小企業のライセンシーの場合、どうやって会社の信用度などを見極め、ライセンシーを決めるのか？

A. まず面談、チャネル、商品のコンセプトなどを伺う。広告予算や、業界での地位なども考慮に入れる。信用度は帝国データバンクのデータでチェックするが、総合評価が ABC 以上なら OK だが、D 以下だとお断りさせていただく場合もある。

Q. ライセンスのカテゴリーの選別基準は？

A. 基本的に、まだライセンス商品がない分野、新しいカテゴリーの製品を対象にする。すでに同種類の製品がある分野は除き、流通の混乱を避ける。ただし、一社との契約終了後に、別の会社と契約するのは問題ない。契約は通常 2～3 年単位だが、長期契約もあり、期間はまちまちである。当社では、スポット契約は行わない。あるカテゴリーのクライアントが辞めそうな場合、ユナイテッド・メディア社の側から他社にアプローチしていく場合もある。

Q. 「スヌーピー」のライバルとして意識しているキャラクターは何か？

A. 「ミッフィー」や「くまのプーさん」など、癒し系のキャラクターだろう。日本のエージェント系のライセンサー「コスモ・マーチャンダイジング」とは争奪戦になる。ユナイテッド・メディア社としては、今後は絵本系のキャラクターに取り組んでいく。

Q. 日本人はキャラクター好きのようだが、それはなぜか？

A. 日本人は大人でもキャラクターを好む。「ピーナッツ」のキャラクターでも、米国ではチャーリー・ブラウンが人気ナンバーワン、日本では「スヌーピー」、「ウッドストック」、「チャーリー・ブラウン」の順である。日本人はどうも動物系キャラクターを好むようだ。

Q. 中国でのビジネスはどんな状況か？

A. 売上は上がっているらしいが、そもそも子供の数が多い。ただ、ロイヤルティ収入は増えている。アメリカ本社としては、日本市場が落ちてきているので、中国へ進出しているところである。

Q. 売上の5%がロイヤルティというお話だが、売上をどうやって把握するのか？

A. ライセンシーとの契約書では、「正直に申告する」義務を課している。3か月ごとに提出される売上額、小売での総合計額からその5%を請求している。ライセンシーの申告ベースでの請求だが、何年かに1度、ユナイテッド・メディア社の監査人が入り、監査を行って、故意に低く申告されていた場合は、契約解除や違約金の支払いを命じる。計算の間違ひの場合には、不足分に加え、プライム・レート+2%の金利を請求する。ただ、あまり金額が大きくなければ、契約を破棄する場合もある。

Q. 売上の5%のロイヤルティというのは、どのキャラクターでも同じか？それともキャラクターごとに違いがあるか？

A. 「スヌーピー」のロイヤルティは5%前後で、低いほうである。他のキャラクターでは、6~7%のロイヤルティのところもある。ただ、食品など粗利の低い分野では、ロイヤルティを低めに設定する場合もある。

キャラクターの権利をもっている会社が自ら手が回らない場合、エージェントに任せるケースが多い。その場合、エージェントが1~2%を上乗せする。例えばサンリオの「シナモンロール」は、バンダイにエージェントの機能を丸投げしており、その分ロイヤルティが高くなっている。

Q. たとえば、仮に全日空の「ピカチュウ」の飛行機が墜落してしまったとしたら、「ピカチュウが落ちた」というふうに言われるだろう。そういうリスクをカバーする保険契約はあるか？

A. 契約では、リコールなどが起きた場合、契約解除するという条項はある。Y乳業の集団食中毒事件が起こったときは、契約を切るのではなく、期間満了時に更新しないという形で終わりにし、スヌーピー商品は、食中毒事件の対象ではなかったこともあり、損

害賠償は請求しなかった。

テレビには出たが、「スヌーピー」商品全般の買い控えに結びつくというようなことはなかった。「スヌーピー」は強いキャラクターなので、そのくらいでは影響を受けない。

Q. 日本に「スヌーピー」が進出したのが 1968 年、一方、ユナイテッド・メディア社が設立されたのが 1988 年で、その間の 20 年間は「スヌーピー」ほどの大きなキャラクターが、エージェントによる管理になっている。当時はどういう状況だったのか？

A. 当時、シュルツさんの絵は、ディターミンド・プロダクションズという、シュルツさんの知り合いの会社の日本法人がエージェントとして管理していた。同社は、いまでもユナイテッド・メディアのエージェントとして、おもちゃやアパレル分野を担当している。

Q.(小川) 日本のキャラクター・ライセンシング市場は、全体に縮小気味ということだったが、会社としての今後の方針は？

A. 「スヌーピー」は、ライセンシーが 200 社あり、飽和状態である。会社としては、「スヌーピー」の売上に 95%依存しているので、潜在的にリスクが高い。新しいプロパティを育て、2 本か 3 本の柱を作りたい。

講義 3 : 「ヘリコプター訓練学校からエアライン・パイロット養成事業へ」

講演者： アルファアービエーション 代表取締役 齋藤 静 氏
専務取締役 齋藤 健司 氏

1 会社概要 (齋藤 健司 氏)

(1) アルファアービエーション

アルファアービエーション社は 1985 年 12 月設立。空を飛ぶ人造物としては、飛行機、ヘリコプター、グライダー、飛行船の 4 種類があり、それぞれ異なる免許が必要であるが、アルファアービエーションはヘリコプターと飛行機を対象にしている。茨城県下妻ヘリポート、福島県福島空港、北海道中標津空港、北海道足寄ヘリポートに運航所があり、国土交通省航空局から航空機使用事業免許を取得している。

設立当時は免許を取るのが難しかった。既存業者を侵食しないビジネスが必要で、そこでパイロット養成事業に乗り出すことになった。

(2) ミッション

当社のミッションは、

「誰でも必要なときに航空機が利用できる社会の実現」

「自家用車のように気軽に安全に航空機が利用できる社会の実現」

「そのための操縦免許取得および運航システムの確立」

である。

(3) 事業概要

当社の事業は、「運航管理」つまり航空機の運航及び空港、ヘリポートの設置に関するコンサルタント業務、「トレーニング」(事業用操縦士及び自家用操縦士操縦免許取得のための教習業務)、「機体整備」(航空機の整備及び改造業務)、および「販売」(航空機及びその部品の販売及び輸出入業務)の 4 つの事業領域から成り立っている。

トレーニング事業では、国内で 7 割のシェアを持ち、これまでの卒業生数は約 1,000 人、しかも 21 年間無事故でやってきた。世界標準の訓練機「ロビンソン R22/R44」を使用し、経験・実績のある教官陣を擁している。教官陣は世界ヘリコプター選手権で金メダルを獲得している。

航空機販売事業では、ロビンソン正規代理店および販売総代理店認定取得、ダイヤモンドエアクラフト社ディストリビューター認定・代理店認定を取得している。

機体整備では、認定サービス・センターの資格を取得済、また、国土交通省航空・鉄道事故調査委員会より、航空機のピストン・エンジンの事故調査の担当会社として指名を受けている。

(4) 会社の沿革

1985 年のプラザ合意後、日本では急激な円高が進行した。この機会に、認知度の低い航空機訓練のニッチ事業を自分のリスクで立ち上げようと決意し、当社を設立し、同年、米国アリゾナ校での飛行訓練と日本での座学教育を開始した。

ヘリコプターの訓練は当初海外で始めたのだが、その後 1991 年にバブル崩壊で平成不況に陥ったのをきっかけに、海外訓練を見直した。国外訓練は付加価値が薄く、交渉の労力が多いわりにリスク軽減ができない。また、人材育成も十分にできないため、国内訓練による内需拡大を決意したわけである。

こうして、1992 年から北海道足寄ヘリポートで、その後 1994 年、茨城県下妻ヘリポートでも運航を開始した。

目下、パイロットについては、「2007 年問題」が懸念されている。団塊の世代の退職に伴い、飛行機パイロットが不足することが明らかな環境にある。そこで当社は、飛行機訓練事業参入のため、2005 年にダイヤモンドエアクラフト社ディストリビューターの認定を取得、2007 年には福島空港での格納庫の建設を開始した。

こうして、当社は次のチャレンジとして、飛行機訓練事業参入を決断した。

2 飛行機訓練事業参入（齋藤健司 氏）

(1) 飛行機訓練事業参入の決断

飛行機訓練事業に本格的に取り組むに当たって、当社には 4 つの自信があった。

まず第一に、当社には安全運航 21 年持続という実績がある。これは世界でも類を見ないものである。

さらに、ロビンソン社ヘリコプターのディーラー権取得により、ヘリコプター販売も軌道に乗ってきた。ロビンソン社、米国航空局の協力で国土交通省から型式証明を

取得した。小型機での型式証明は、今まで他に例をみなかったものである。これも、当社が技術的にロビンソン社から認められ日本の航空局との折衝の代理人を委託されたため、可能となったことである。この結果ロビンソン社から信頼を得、飛行規程の日本語出版の権利を得ることになり技術管理も委託された。このことは他のディーラーに対する優位性の獲得につながった。

第三に、訓練事業のノウハウの蓄積がある。当社は、ヘリコプター訓練稼働実績で7年間1位（訓練では、国内シェア1位）であり、生徒管理、訓練スケジュールリング、機体管理、パイロット、整備士の管理などのノウハウは飛行機訓練でも併用可能と確信している。

最後に、当社がすでに空港への進出を果たしていることが挙げられる。一般的に、空港に進出し、格納庫を建設することは困難であるため、他社の新規参入は難しく、当社には優位性がある。

空港は全国に94か所（公共用）あり、第1種、第2種、第3種に分かれている。福島空港は第3種で、国土交通省、福島県庁が管理しており、事前調整に3年かかった。具体的には、建築許可申請、構内営業許可、国土交通省の施設変更・電波障害の調整、管制との飛行調整、地元玉川村・須賀川市との調整、騒音説明、訓練機の説明、訓練日程、日課、消防署や総務省との調整などだ。そのための対応と陳情、会議の繰り返し、ようやく合意に至った（2007年8月23日地鎮祭を執り行った）。過去数社が15年間、この空港に格納庫建設を陳情したが、かなわなかった。つまり新規参入は、容易ではない。

(2) 飛行機訓練事業計画

こうして、ヘリコプター訓練で蓄積してきた、シェア、安全性、効率、機体の各面でのノウハウ・実績を生かし、事業拡大を決めた。最新の機体を使うことは重要で、大きな投資だ。損をしないように拡大していくことが基本である。

プロダクト・ポートフォリオでいうと、ヘリコプター訓練事業は成熟分野で、安定利益が見込める「金のなる木」である。この収益を飛行機訓練事業への投資に回し、成長が期待される「花形製品」にまで育てたい。

(3) 飛行機パイロットの不足と養成数の増加の急務

現状では、日本の定期航空会社のパイロットは、免許を持ち実際に働いている人

間が、定期運送用操縦士 4,127 人、事業用操縦士 2,634 人、自家用操縦士 2,683 人である。これらのうち、航空運送事業で就労するパイロット数は計 6,533 人で、絶対数が足りない。

特に、飛行機パイロットは、ベビーブーマー世代の退職が始まる 2007 年から 2015 年までは、定年で毎年 600 人が退職するため、退職数が採用数を上回り、純減となってしまう。パイロットは、心筋梗塞などのリスクを考えると、65 歳以上の延長が難しい業種である。ピークで年収 3,000 万円くらいにはなるが、多くは定年延長せず、教官になるケースが多い。

さらに、今、飛行機はダウンサイジングの時代になっており、燃費の悪いジャンボは減っていく。高頻度輸送の時代になると、ますますパイロットの必要性は高まる。

参考までに比較すると、米国には 60 万人パイロットがおり、主な航空会社で就業しているパイロットは 9 万人にものぼる。

問題点は、BRICs のパイロット需要の方が日本よりも大きく、国際需給から考えても外国人パイロットの一時的活用で乗り切れることは困難であるということである。また、民間活力を利用したパイロット養成が考えられるが、実際はパイロットを養成する教官パイロットも不足している。

超リーン・オペレーションを得意とする当社にとっては、人材リソース不足の状態である方が、相対的に競争力は高い。

表 1 パイロット免許の種類

免許の種類	取得可能年齢	必要な 身体検査証明	視力の 身体検査基準
自家用操縦士	17 歳以上	第 2 種航空身体検査証明書（1 年）	0.7 （裸眼またはメガネ、コンタクト）
事業用操縦士	18 歳以上	第 1 種航空身体検査証明書（1 年）	1.0 （裸眼またはメガネ、コンタクト）
定期運送用操縦士	21 歳以上	第 1 種航空身体検査証明書（6 ヶ月）	

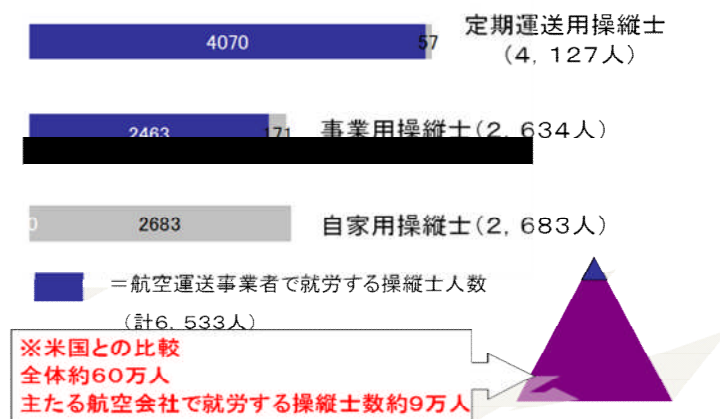
出典：齋藤健司氏プレゼンテーション資料より

表 2 国内操縦免許取得者数、航空機数

操縦免許	取得者数	航空機の数	
自家用操縦士	22,723名	ヘリコプター	788機
定期運送用 操縦士	7,254名	ロビンソン ヘリコプター	138機
事業用操縦士 (固定翼)	9,858名	小型固定翼機	1,210機
事業用操縦士 (回転翼)	4,924名		

出典：齋藤健司氏プレゼンテーション資料より

図 1 日本の操縦士の現状 (実稼働ベース)



出典：齋藤健司氏プレゼンテーション資料より

(4) ヘリコプターでのコアコンピタンスを生かした事業拡大

事業拡大にあたっては、ヘリコプター訓練事業でのコアコンピタンスを十分に生かす。

ヘリコプター訓練事業での成功要因とは、①訓練飛行のグローバル・スタンダード「ロビンソン R22/R44」の起用、②操縦訓練をコアとして機体販売、機体整備の周辺事業を取り込むインテグレートッド・モデル、③ヘリコプター部門で最新の機材を市場バリューが高いうちに入れ替えることによる、低オペレーティング・コストの実現、以上の3つに集約される。

これらの要因を飛行機訓練事業にあてはめて、事業拡大をする。つまり、①訓練飛行のグローバル・スタンダードとなり得る飛行機「ダイヤモンド」の起用、②インテグレートッド・モデルを使い、FBO 事業の拡張も行っていく、③燃料が高騰している時期は最新機種であるほど低燃費なので、最新機材使用のメリットをさらに生かす。

なお、FBO とは、Fixed Base Operator の略で、飛行場においてビジネス機のハンドリング、給油、CIQ (税関、入国管理、検疫)、整備、清掃、気象データの提供等の運航支援、乗務員の休息場所の提供、ケータリング等々を行う事業者の総称である。米国においては 13,000 か所の民間飛行場のうち、6,000 か所には FBO が存在している。

FBO には、大きなビジネスチャンスがある。ビジネスジェット機の需要は拡大しており、例えば丸紅エアロスペースでは、55 億円を超えるガルフストリームの販売が急伸している。双日が扱っている大型のボーイングジェット、ボンバルディアも同様である。それにつれて、FBO の必要性も大きくなっている。現状では、早朝の羽田、成田への乗り入れは許可されるが、留め置きは不可で、機体はゴムやシンガポールに置き、使うときに回送しているケースが多い。本格的なビジネスジェットの普及には、FBO の建設が不可欠な状況にある。

特に福島空港は、税関、入国管理、検疫の体制がそろっている。福島で国際ビジネスジェット機の受け入れでは、現状では仙台がよく使われているが、福島にはより首都圏に近いというメリットがある。

(5) 既存事業とのシナジー効果

さらに、ヘリコプター事業と飛行機訓練事業のシナジー効果もめざす。

ヘリコプター事業ではオーバー・ホール、機体整備、飛行機事業ではこれらに加え、FBO が見込めるが、両事業共通の領域として、機体販売と教育訓練システムの

共有がある。とくに教育訓練システムの共有では、両事業のシナジー効果を狙う。

(6) 競合状況

競合他社の状況をみてみよう。国内飛行機訓練の市場規模は 10 億円で、ヘリコプターの操縦訓練マーケットの 3 倍である(2005 年度飛行時間ベース)。シェア 28% を占め、売上規模が 5.5 億円で業界 1 位の A 社は、当社(シェア 22%)と同事業規模だが、従業員数は 4 倍で、効率的な企業運営がなされているとはいいがたい。

また、使用機体でも優位性がある。アルファアビエーションは、ダイヤモンド社 DA40/DA42 TWIN STAR を使っている。一方、業界最大手の A 社は、パイパー一式 PA28R-201 型を、B 社/C 社/D 社は、セスナ 172P (スカイホーク/II) を使用している。グラスコックピット (注: 新鋭旅客機と同じ大型ディスプレイ計器) とディーゼルエンジン搭載機を使用している訓練学校は当社だけである。また、他社は使用する機体に統一性がない。

(7) エグジット・プラン

不振時の事業縮小、撤退プランもあらかじめ考えておかねばならない。エグジット・プランとしては、機材売却の可能性、雇用縮小解雇計画、設備転用、売却、損失を既存事業のキャッシュフローでカバーする、という方法が考えられる。要するに、リスクはそれほど高くない。

(8) 飛行機訓練事業のまとめ

飛行機訓練事業参入にあたってのポイントをまとめておく。

①FBO 事業による収入

福島空港は国土交通省が指定している外国航空機受入空港の一つで税関・入国管理・検疫 (CIQ) の施設も保有している。そのため、現在仙台に乗り入れている国際ビジネスジェット機を、より首都圏に近い福島で受け入れさせることが可能である。

②競争力

売上規模が 5.5 億円で業界 1 位の A 社は当社と同事業規模だが従業員数は 4 倍で、効率的企業運営とは言えない。

③低リスク

当社の飛行機事業は既存のヘリコプター事業のシステムを共有するため、撤退時もコストの流失は抑えることが可能である。特に人員は、既存事業と入れ替えを行い、後に補充していく体制なので無駄がない。

④事業シナジー

教育訓練システムを共有し、両事業のシナジー効果を狙うことができる。

3 経営のあゆみ （齋藤静 氏）

(1) 起業までの経緯

アルファアビエーションを 22 年前に立ち上げて以来、女性社長として、男社会のピラミッドと、「選ばれた人間が飛ぶんだ」という選民主義の世界の中で経営を続けてきた。

飛行機の事業に関わるようになったそもそものきっかけは、新婚旅行で行ったアフリカでの経験である。飛行機のツアーで上空から野生の動物を見て感動した。その後、米国で小型飛行機のライセンスを取った。

(2) 会社立ち上げ

そのうち米国人から日本人向けのフライトスクールの設立の話を持ちかけられ、資金も出してもらったので、夫（齋藤健司氏）を社員にして会社を立ち上げた。男社会で生きて行くうえでは、チャンスを与えてくれる人との出会いを大切にしていた。

しばらくは米国で海外訓練を行ってきたが、一緒に仕事をしていた米国人に騙されて 3,000 万円盗られてしまった。こういう苦い経験を経て、海外ではなく国内で認可をとって訓練事業をすることを決意するにいたった。

(3) 「人」に投資するビジネス

これまで、パイロットには一人あたり 1,000 万円から 5,000 万円の投資をしてきた。人への投資が大きいので、その後よそに移られては困る。パイロットは 20 人くらいいるが、みな愛情をもって育て、長く勤めてもらう。

パイロットの養成は、人と設備に投資を重ねるビジネスで、薄利だ。大事なのは人を見極める第六感である。武勇伝を好むタイプは駄目で、リスクのない人、コスト・パフォーマンスの高い人が好ましい。日常生活のなかで、窓を閉めない人や、茶碗を

割る人は駄目である。飛行機の窓が開いていたらたいへんなことになる。ポットの水を飛行機の燃料に見立てると、水をきちんと絶やさず入れておけるようではなならない。パイロットは、日常生活でも平静で、安全管理がきちんとできる人間でなければならない。日常生活で安全を維持できるよう努力できるような人材を採るが、1年くらい経っても生活態度がだらしなれば、辞めていただく。また、パイロットはある程度神経が太く、ストレス解消が自分でできるタイプであることも重要だ。経済的センスもなければつとまらない。

人に投資して長く働いてもらい、そのなかで資金をうまくやりくりしていくのが、このビジネスの課題である。

4 質疑応答

Q. 人の見極めと育成が難しいとのことだったが、1人当たり 5,000 万円の投資水準は標準か？

A. ヘリコプターで1時間飛ぶと、1時間あたりの訓練費は40万円になる。免許を取らせるまで飛ぶと、2,000万円かかる計算になる。当社で採用するのは事業用の免許を取得済みの人で、飛行経験がゼロの人は採用しない。

飛行機も大きくなると少しずつ免許が異なるので、ジャンボ機の機長になるまでには、2億円もの投資が必要である。だから、あまり人を雇えない。ある程度いろいろこなせる人が必要で、人材の確保は難しい。

当社ではヘリで13人、飛行機で12人の教官がいる。教育には海上自衛隊風の怒るやり方ではだめで、同じことの繰り返しを厭わないことが要求される。教官パイロットも、農薬散布向けなどそれぞれ異なる専門があり、経営的には適材適所を早く見極めることが大切である。

また、事務処理をきちんとサポートしてくれる人材も欠かせない。当社の事業では、消防法、航空法、電波法、建築法と、5省庁の許認可が必要である。アイデアが法的にクリアーできるかどうか、考えてくれる人間も必要だ。

Q. キャリアの寿命はどれくらいか？

A. いまは人材不足で、採用年齢が広がっている。昔は自衛隊の出身者が多かった。いまは35歳までは新規で採用している。26歳で免許を取り、8年間ほどかけてパイロットとして1人前になる、というのが理想だが、今はそうも言っていられない。現実には30歳くらいで免許を取って働き始めるパイロットもいれば、60歳近くになって免許を取る人もいる。パイロット免許の更新には、毎年身体検査にパスすることが必要だ。

Q. 航空機の販売価格はどれくらいか？

A. ダイヤモンド社の DA40 が 1 機 4,000 万円、DA42 が 9,000 万円である。ベンツのエンジンを航空機用にコンバートしたもので、灯油で飛べるのでどこでも燃料調達が容易で、中国からアジアまでの航行をカバーできる。

Q. 現状では、リースはあるか？

A. リース方式はあるが、航空機の法定年数は 5 年である。機体は 10 年もつが、いまは「オペリース」という、使った時間に応じて使用料を払うという形のリースもある。また、航空機では駐機代がかかる。高いところ（プライベート）だと、月に 15 万円から 20 万円は必要だ。公的施設だともう少し安いが、どこも一杯である。飛行機は飛ばすだけでなく、駐機しておくのにも費用がかかる。

Q. ブランドのロゴマークはどうやって決めたのか？

A. ロゴの原画は、「同棲時代」という漫画を描かれた上村一夫先生が、描いて下さった絵である。「アラスカエア」のように尾翼につけて使いたい。

ブランディングでは、かつては「社長の顔」を広告に出していた。これは、当時この業界ではなかったことだ。その後、パイロットも芸能プロダクションのようにブランドにしようと考えて、みんなで TV 番組に出た。2000 年の世界ヘリコプター選手権で皆でゴールド・メダルを取ったので、これをメディアで利用した。その効果か、いまはさまざまな年代の生徒が来るようになった。



講義4 「グローバル企業のマーケティング J&J とマースでの経験から」

講演者： キンバリー・クラーク・ヘルスケア・インク 日本支社長 小川浩孝 氏

1 「バンドエイド®」とジョンソン・エンド・ジョンソン

(1) 「バンドエイド」概要

米国ノースカロライナ大学チャペルヒル校に留学、MBAを取得した後、帰国してジョンソン・エンド・ジョンソン(株) (以下 J&J) に入社した。J&J では、マーケティング本部で「バンドエイド」ブランド担当グループプロダクトマネジャーを務めた。J&J には、米国のビジネススクールの MBA 取得者を米国で採用し、母国へ戻すプログラムがあり、それで採用されたわけである。

「バンドエイド」は、1920 年に米国で発売された世界初の救急ばんそうこうである。不器用でしょっちゅう指を切っていた妻のために夫である J&J の社員が考え付いたのが、布バンにガーゼを当てたもので、それがバンドエイドの始まりになったといわれている。J&J にとっては、会社創立の頃から存在する、ヘリテージのあるブランドである。売上では世界トップのシェアを維持している。日本では約 4 割のシェアを握っている。近年は、ボリューム面で低価格のノンブランド商品にシェアを侵食される面もあるものの、高品質、品揃えの豊富さ、安心感などで、多くの消費者に根強く愛されている。

最近「傷を 3 倍早く治す」コンセプトの製品を拡売中である。これは、6 年前、私が在籍中の頃取り組んでいたものだが、薬事法の規制があり、最近になってやっと発売になった。

(2) コミュニケーション 「「バンドエイド」はママのキス」

「バンドエイド」は、「傷を保護する」「水に強い」などの機能的ベネフィットと、「安心」や「親子の愛情」というような情緒的ベネフィットの両輪から成り立つ長寿ブランドである。広告やコマーシャルでは、商品の物理的特徴だけでなく、傷を治すという行為を通じた人間関係、親子の愛情のやりとりを強調している。TV コマーシャルでは、親と子のインタラクションの場面や、かわいい子供の画面が必ず盛り込まれている。

「バンドエイド」は、救急ばんそうこうを示す一般名詞としても使われているため、商標登録を失う可能性がある。そこで、パッケージや広告では、BAND-AID のロゴの下に、「BRAND FIRST AID PRODUCTS」というようなカテゴリーネームを必ず入れるよう、ガイドライン（後述）で決められている。

ロゴタイプや使用できる色の指定も厳しく、背景が白なら縁なしでよいが、カラーの背景ならロゴに白縁をいれなければならないし、縦横比もきっちり規定されている。

図1 広告メッセージ 「バンドエイド」はママのキス



「バンドエイド®」はママのキス

Functional Benefit と
Emotional Benefit の両輪
が、長寿ブランドを作る

その傷に、治るチカラを。

BAND-AID®
BRAND FIRST AID PRODUCTS

出典：小川浩孝氏プレゼンテーション資料より

(3) 流通戦略と広告戦略の結果——「ばんそうこう」を何と呼ぶ？

「ばんそうこう」を何と呼ぶか、ここに救急ばんそうこうの各メーカーの流通戦略と広告戦略の一つの結果を見ることができる。1995 年のある調査をもとに、「ばんそうこう」をあらわすために使用されている言葉を、都道府県ごとに大まかに区分けしてみた。

北海道では、ライオンがかつて集中的にマーケティングや営業活動をしていたため、ライオンのばんそうこうブランド名の「サビオ」の名で呼ばれることが多い。九州では、ローカルメーカーのブランドである「リバテープ」や、「カットバン」の呼称が多い。

一方、「バンドエイド」と呼んでいるのは、東京・名古屋・京阪神の大都市地域である。これは、J&J が東名阪をボリューム・マーケットとみなし、TV コマーシャルや流通政策を積み重ねてきたことの結果だといえる。

(4) J&J のマーケティング・プロセス

①ガイドライン——「ブランド・フットプリント」

当時 J&J のブランド管理は、「ブランド・フットプリント (Footprint)」と呼ばれる世界共通のガイドラインに沿ってなされていた。世界中のブランド・マネージャーはすべて、同じものを持っていた。

この「フットプリント」には、「バンドエイドは〇〇である」「バンドエイドは〇〇ではない」ということが明確に定義されている。

②新製品開発

新製品開発については、原則的にリージョンおよびグローバル本部の承認が必要だった。R&D はグローバル組織に包含されていた。

プロモーション製品については、ローカルに裁量があった。たとえば、キャラクター絆創膏、特価品などである。

③広告開発

広告開発はローカルに裁量があったが、ブランド・フットプリントから外れることは許されなかった。

④価格政策

ローカルに裁量があった。

⑤流通政策

流通政策も、ローカルな裁量が許されていた。ただ、グローバル流通業から、各国における取引条件の統一を求められることがあり、対応に苦労した。

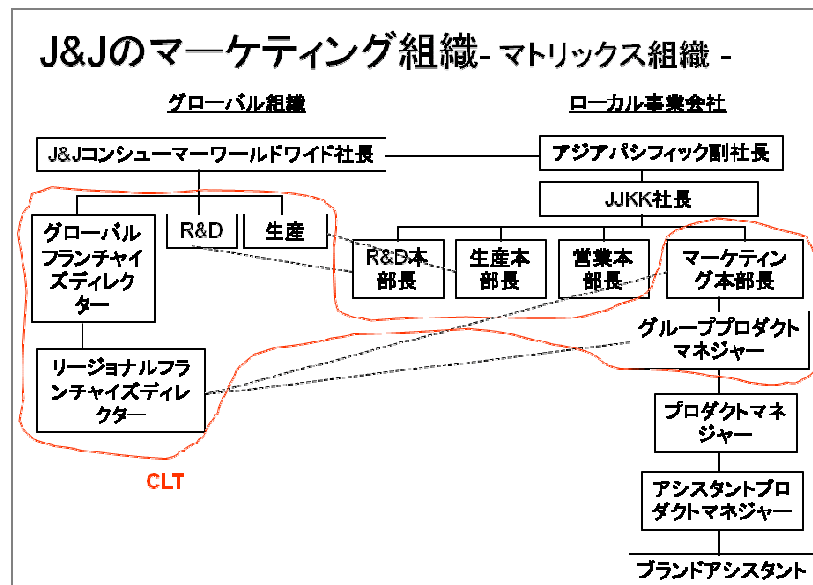
(5) J&J のマーケティング組織——マトリックス組織

J&J のマーケティング組織としては、グローバル、リージョン、ローカルの組織があり、マトリックス型の構造になっていた。

グローバル組織のコンシューマー・ワールドワイド社長の下に、グローバル・フランチャイズ・ディレクター、そしてリージョンのフランチャイズ・ディレクターが続く。

ローカル事業会社として、アジアパシフィック副社長の下に日本のジョンソン・エンド・ジョンソン(株) (JJKK) 社長、その指揮下にマーケティング本部長、グループ・プロダクト・マネージャー、プロダクト・マネージャー.... と続いていく。すなわち、グローバル会社とローカル事業会社は、組織上はミラー構造になっていた。

図2 J&Jのマーケティング組織



出典：小川浩孝氏プレゼンテーション資料より

一方、これらの組織を横串で刺す形で、「カテゴリー・リーダーシップ・チーム」(CLT)が置かれていた(図中、手書きの線で囲まれた部分)。これは、クロス・ファンクショナル・チームである。

私はマーケティング本部で「バンドエイド」ブランド担当グループプロダクトマネジャーを務めていたので、組織上の直属上司はマーケティング本部長だが、一方で、CLTではリージョナルのディレクターにもレポートすることになる。こういう「二重レポート」状態は、外資系ではよく見られる事象と思う。

2 マース・インク

(1) マース・インク (マスターフーズ)

マース・インク (Mars Inc.) は、米国バージニア州に本社を置く総合食品メーカーである。チョコレート「M&M'S」や「スニッカーズ」で知られている。1911年の創業で、株式非公開の家族オーナー、世界最大のプライベート・カンパニーの一つである。世界100か国以上で事業展開している。

マースの日本子会社が「マスターフーズリミテッド」で、私は、この会社で「フラビア」というコーヒー・システムの事業部を担当していた。

(2) 「フラビア®」

「フラビア」は、フレッシュな飲み物を一杯ずつ作る世界初の“一杯取り”ドリンク・システムである。1982年にマースの英国ドリンクス・グループで開発された。コーヒー、紅茶、緑茶、ココア、カプチーノなど13種類以上のドリンクがある。

「Freshness, Choice, Convenience」をキー・コンセプトに、日本では1992年から、主にオフィス向けに展開してきた。北米では、2005年から一般家庭向けにも販売されている。

図3 「フラビア」のロゴ、外観



出典：小川浩孝氏プレゼンテーション資料より

(3) ドリンクス・グループ (DG) のマーケティング・プロセス

マースは、プライベート・カンパニーで、社風は「やってみなはれ」のサントリーに近いものがあると思う。非常に起業家的で、「やったもの勝ち！」という面もある。

「ブランド・ガイドライン」という世界共通のガイドラインがあり、ブランドのコア概念や、ヴィジュアル・アイデンティティなどは、かなり細かい表現で規定されている。このガイドラインを守ってさえいれば、あとは比較的裁量で行動できた。

私の属していた「ドリンクス・グループ」(以下 DG) は、グローバル組織もローカル組織も、J&Jのような明確なマトリックス組織になっていない。「フラビア」のグローバル・マーケティング・チームは英国に本社があり、ローカルのマーケティング担当者はその指揮下に置かれていた。

日本でのフラビア事業はまだ成長過程にあったため、マーケティング・プロセスとしては事業開発に注力してきた。エンド・ユーザー開拓、流通チャネル開発が中心で、日本の子会社はセールス・オフィスのような位置づけである。新製品開発は英国本社に依存していた。

図4 「フラビア」記事広告（『日経ビジネス』掲載）

[illegible]

↑『日経ビジネス』2005年11月14日号 102-103頁

おいしい飲み物が会社内外のイメージモチベーションアップにつながるというメッセージを強調している。記事内の左下写真は日本テレコム汐留オフィス内の導入状況。

[illegible]

↑『日経ビジネス』2006年9月25日号 156-157頁

左下はオフィスでの使用場面の写真。本文では、「フラビア」導入による企業業績への波及効果を訴えている。

(4) J&J と DG との主な違い

J&J（バンドエイド）と DG（フラビア）は、ブランド・ガイドラインや人材開発プロセスの存在、本社に専任のグローバル・マーケティング担当者がある点では、共通している。

しかし、事業規模・展開、成長ステージ、マーケティング予算などはすべて異なっている。J&J はグローバルに大規模に事業展開しており、予算も大きく、事業も成熟期に達しているのに対し、DG は EU・北米・日本が対象で、事業規模も小さく、まだ成長の初期段階にある。マーケティングの目標も、J&J では売上、シェア、利益の維持に重点を置いていたが、DG では顧客開発、チャネル開発に注力していた。

一般に、米国の企業は、市場にニッチャーとして入っていく会社は少なく、すぐにボリューム・ゾーンを狙っていく傾向が強いと思う。ティファニーにしてもコーチにしても、ある市場で勝てるとなれば、いきなり急拡大する。ある狭いターゲットの中で生き延びようという考え方はあまりせず、事業の成長ということに重きを置いていると思う。一方、欧州企業は戦略が少し異なっているように見える。たとえばネスレの「ネスプレッソ」にしても、ハイエンド・マーケットにターゲットを絞って展開している。

3 キンバリー・クラーク・ヘルスケア

(1) キンバリー・クラーク・ヘルスケア・インク

約5年間マースで「フラビア」を担当した後、2007年7月に、キンバリー・クラーク（Kimberly-Clark Corporation）の医療用品分野の事業部である、キンバリー・クラーク・ヘルスケア・インクに入社した。

キンバリー・クラークは、1872年創立、もともとは米国ウィスコンシン州の会社だったが、現在、本社はテキサス州ダラスにある。売上高1兆9,200億円、従業員55,000人、”Enhancing the Health, Hygiene and Well-Being of People Every Day, Everywhere”をミッションに、世界150か国以上で事業展開している。

ティッシュの「クリネックス」の会社といえばわかりやすい。1995年にティッシュの「スコット」を買収した。これは業界第1位・2位間の買収ケースとして知られ、コリンズの「ビジョナリーカンパニー2」（ジェームズ・C. コリンズ、山岡 洋一

訳、日経 BP 社、2001 年）でも、買収劇の経緯が取り上げられている。米国では、赤ちゃん用紙おむつの「Huggies」ブランドも強く、「パンパース」よりシェアが高い。

日本では、「キンバリークラーク」ではなく「十条キンバリー」として知られていた。この会社は、現在「日本製紙クレシア」に社名変更し、ライセンスで「クリネックス」や「スコッティ」の事業を行っており、キンバリークラークとして直接運営には関与していない。

図5 キンバリークラークの製品



出典：Kimberly-Clark HP

<http://www.kleenex.com/USA/products/index.aspx>, <http://www.scottbrand.com/us/products/>

(2) キンバリークラーク・ヘルスケア

「キンバリークラーク・ヘルスケア」は、キンバリークラーク社の医療用品分野の事業で、売上高のうち 10%弱を占める。主な製品は、病院の手術室用の滅菌ガウン、患者の体を包む不織布、栄養補給チューブ（胃・腸に穴を開けて補給する）、気管チューブなどで、米国ではシェア 80%以上を占め、サプライ用品をベースに高付加価値製品を強化している。

図6 キンバリー・クラーク・ヘルスケアの製品



出典：小川浩孝氏プレゼンテーション資料より

(3) 日本における“興味深い”チャレンジ

入社して3か月、市場はたしかに巨大なのだが、一方でいろいろなチャレンジも見えてきた。

まず、日本にキンバリー・クラークのコンシューマー製品事業がないことから、企業ブランド認知がほとんどないということが挙げられる。営業先には「クリネックスの会社です」と説明してやっと分かってもらう、という感じである。キンバリー・クラークは、欧米では社会貢献など企業のCSR活動でトップレベルの評価を得ており、イメージのよい会社である。日本では、このよい企業イメージを、十分に営業に生かすことができていない。

一方、競合として、強力な販売組織、優れた製品開発能力を持つ日本企業が存在する。当社の営業スタッフは十数名だが、競合社の方は、全国津々浦々に営業マンを配置している。さらに、最近では、中国やタイ、マレーシアから、まずまずの品質で安価なアジア製品の流入が続いている。

加えて、顧客である病院の経営環境も変化している。現在、全国で70%以上の病院が赤字に陥っていると言われており、勝ち組・負け組が明確化してきている。さらに、独立行政法人化、商社子会社を通じた共同購入、多忙と人手不足、それによ

る不注意が原因の医療事故、正確な最新知識の不足、安定しない国の方針・・・と課題は山積している。こういった様々な“興味深い”チャレンジを前に、あれこれ策を考えながら「楽しくてしかたがない」毎日を送っているところだ。

4 質疑応答

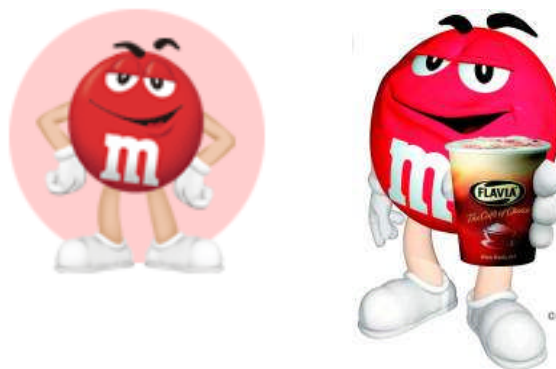
(小川教授コメント) 小川浩孝さんとは、J&J 時代から、「いまどうしてる？」と連絡を取り合っている。小川さんは、いつも新しいところで新しいことにチャレンジしているので、何をしているのか気になるタイプだからかもしれない。最初は J&J でアシスタント・ブランドマネージャーから出発して、今度は日本支社長だから、学習能力が高い人なのだと思う。

Q. たとえば、マースなら、チョコレートの「M&M'S」が知られている。キンバリーなら「クリネックス」のキンバリー、と持っていた方が話が早いと思うが、そういう裁量の余地はあるのか？

A. 実は、「フラビア」では、M&M'S のキャラクターを使っていた。自分の判断で使った後、会社では賛否両論あったが、まあ認められた。J&J で同じことをやったら、ひょっとしたらクビになるか、少なくとも始末書を書かなければならなかっただろう。

キンバリークラークは、大きな会社だが、わりに柔軟なところがあると思う。J&J と Mars との間くらい感じで、とても働きやすい。

図7 「フラビア」と「M&M'S」のキャラクター



「M&M'S」(左) と「フラビア」(右) のキャラクター

出典: 「フラビア」のキャラクターは小川浩孝氏講義資料

「M&M'S」キャラクターは Mars の HP

(<http://www.m-ms.jp/characters/index.html>)

Q. プロダクトによってマーケティングに共通点があるか？

A. 「フラビア」も医者向けの商品も、B to B のビジネスという点では似ている。「フラビア」の場合、販売先が企業で、購入の最終意思決定者は企業の総務部である。実は、「フラビア」では、エンドユーザーに働きかけて、下から「フラビア」を推してもらうことを考えていた。総務の担当者との商談では、味より値段の方が優先されがちなので、普通のオフィス・コーヒーの3－4倍の値段の「フラビア」では、説得が難しい。従業員のモチベーション向上を強調して、経営者相手に営業したりもした。

ヘルスケアの方も、窓口である病院の購買部との商談では、最終的には値段の話になる。そこで、「感染予防のために重要である」ということをポイントに、医師、看護師、患者というエンド・ユーザーの支持を得ていくことを目指している。

B to B のビジネスの攻め方を考えた場合、我々のようにマーケット・リーダーではない組織では、それに応じた戦い方があるはずである。我々は、本当の意味で「エンド・ユーザーの利益になるものは何か」を常に考えて、行動している。

J&J の「バンドエイド」は、コンシューマー向けの製品ではあるが、小売や問屋のバイヤーに「バンドエイド」を支持してもらうのはチャレンジだった。この知識が、外資系のコンシューマー・グッズのブランド・マネージャーに一番欠けている部分であると思う。私がこれまでに見てきたマーケターのなかで優秀だったのは、すべて営業から上がってきた人だった。営業の現場に通じた人材と、MBA などマーケティングの知識を持っている人材との組み合わせが、ビジネスとしてはいちばんうまく機能するようにもみえる。

Q. 現場レベルでブランディングをするとき、その具体的な発想はどこから得たのか？

A. J&J では、かなり教科書的にやっていた。中間流通、代理店への働き掛け、つまり「プッシュ」も大事だが、自分はもともとコンシューマー部門にいたので、「どうしたらブルを作り出せるのか」ということを考えて、いろいろなアイディアを試した。これはBtoBの場合でも重要なポイントであると思う。

『日経ビジネス』のカラー見開き広告の出稿（2005年11月14日号、2006年9月25日号）（図4参照）は、いろいろな試行錯誤の中で、成功したものである。長いこと売上が伸びず、毎週のように外国人上司から「どうするつもりだ」と電話がかかっていた。そんなとき、広告代理店の営業担当者が来て、年末のキャンペーンで見開き広告を特別に提供するという。そこで予算をつぎ込んで出稿してみると、エンド・ユーザーからの反応がたくさん寄せられ、それをきっかけに売上も伸び始めた。

Q. (小川教授) 自分も横で見えていたが、「フラビア」事業に移ってからの最初の 2 年間の小川さんは苦しそうだった。結局、プッシュばかりしていて、そのやり方では通用しなかったからだと思う。うまくいき始めるまでに、ほんとうにいろんなアイデアを試してこられたのを知っているが、基本はプルを作るための努力の積み重ねだった。お客さんにどう到達するか、そのチャネルづくり、そしてその前提として、お客さんが誰なのか、購入の意思決定者である総務のおじさんなのか、その先にいる利用者の OL なのか、そういう「お客さん」の定義の見極めが大切になるのではないかな。

A. 「フラビア」は一般のオフィスコーヒーの約 3 倍の価格だが、その 3 倍の価値をどう伝えていくか、という点も考えた。広告では、会議の後など、ほっと息抜きをしているときに使っている場面を見せるようにし、ユーザーに登場してもらった。『日経ビジネス』の広告(2005 年 11 月 14 日号)では、日本テレコムさんの汐留オフィスの使用場面を載せている。ここは、「オフィス大賞」にも選ばれた有名なオフィスである。日本テレコムさんは誰でも知っている優良企業で、「フラビア」を間接的にエンドースしてもらう効果を狙った。

Q. 現在の、キンバリークラークのヘルスケア事業では、優れた競合他社に挑戦していかなければならないというお話だったが、何か秘策のようなものがあるか。

A. それは、今模索しているところだ。

一つの事業を 5 年くらい続けるうち、最初の 2 年くらいは苦しんで模索を続ける。日本の企業では、ジョブ・ローテーションがあり、優秀な社員を飽きさせないような仕組みになっているが、外資の場合、機能的な枠組みの中で仕事をしているので、サラリーマンとしてステップアップするには、会社を移った方がよい、という面があるのも確かだ。

(小川教授) 外資は職能を単機能でとらえる傾向があるので、例えば事業部長になったあと、上のポストに行くには、本部まで上がるしか選択肢がなくなってしまう。

Q. 外資の持ち込んだブランドが、ローカル市場にうまく合わない場合もある。外国人のチーフが、自分のやり方にこだわって、「なぜできない」と責めてくるという経験もお持ちと思うが....。

A. 上から入ってくる中には、頭でっかちの人も多い。マーケティング本部のブランド・マネージャーのような人は、戦略の絵はきれいにかけるが、「売る」ということの難しさがわかっていないことが多い。

日本の文化、特に商流通文化には、難しいところがたくさんある。流通多段階でチャネル・コストが高くなっていることも多い。

医薬用品の場合も、一次から三次卸までの流通がある。日本の競合他社は、流通への対応がうまい。

日本は「生産性の高い効率的な社会」というイメージがあるが、実際には違う。特にサービス産業、流通チャネルは、まだまだ非効率だと思う。そのような環境の中で、どのように競合に対し有利に戦っていくかを毎日考えている。



法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY

〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1
TEL: 03(3264)9420 FAX: 03(3264)4690
URL: <http://www.hosei.ac.jp/fujimi/riim/>
E-mail: cbir@adm.hosei.ac.jp

著作権無断転載禁止